إدارة الإنتاج في الصناعات التحويلية

دروس من الصناعة اليابانية

تحسين مناخ العمل

(علاقات العمل والعاملين)

إعداد صفحة

إدارة الإنتاج الصناعي

تحسين مناخ العمل

(علاقات العمل والعاملين)

- منهج تحسين مناخ العمل
- برنامج تغيير السلوك.

يوجد فهرس جانبي --------

❖ منهج تحسين مناخ العمل

- تهدف كل الأساليب والسياسات المتبعة في جميع المجالات الصناعية إلى العمل على تحسين الإنتاجية والجودة تحت مظلة تحسين أداء الأنشطة ذات القيمة المضافة وخفض الفاقد في كافة الأنشطة التي لا تمثل قيمة مضافة من وجهة نظر العملاء.

- وقد حرصت الشركات على دراسة وتطبيق كل ما من شأنه تحقيق هذا الهدف مثل :
  - تصميم وتطبيق هيكل تنظيمي مناسب لعمل المنشأة.
  - اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم.
  - وضع نظام سليم لإدارة العمل وإدارة الأفراد
- ونظرا لان الأنشطة داخل المؤسسة الصناعية تكون عادة متداخلة ويرتبط بعضها ببعض ولذلك فمن الضروري أن يمتد التطوير والتحسين إلى كل الأنشطة وبالتالي فلابد أن يتم هذا التطوير من خلال المشاركة الايجابية من كل العاملين داخل المؤسسة.

- في ظل هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تنظر للعاملين فيها باعتبارهم شركاء أساسيين في التطوير والنجاح ،ومعلوم أن كل عامل يسعى غالبا لتقديم أفضل ما عنده خاصة إذا كان مناخ العمل النفسي يشجع على ذلك ، ولذلك أصبحت نظرة المؤسسة للعاملين تقوم على الاحترام والتقدير وتغير المناخ القديم الذي كان يلقي باللوم على احد الأفراد عند حدوث خطأ وهو الأمر الذي لا يساعد على التحسين وخفض الأعطال وتحسين الجودة ، إلي منهج جديد يقوم على دعم اعتداد الأفراد بأنفسهم وإتباع سياسة التعلم من الأخطاء لمنع تكرارها وحل المشكلات وتشجيع الأفراد على التحسين المستمر وتحفيزهم للإبداع .

- ويقوم مناخ العمل الايجابي على عناصر عديدة تخاطب جميعها الجانب النفسي في الإنسان والذي يرفض بل ويخاف من أي ممارسات تعرضه للمهانة أو الإذلال ولذلك يعتمد المنهج الجديد على اعتبار الرؤساء والمرؤوسين شركاء في أعمال التحسين من خلال الممارسات اليومية.

- تعتبر اللقاءات والمحادثات اليومية فرصة لدعم وزيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم ، كما يجب النظر للأخطاء باعتبارها فرصة للتطوير والتحسين وليست فرصة لتطوير قانون العقوبات لأن الخطاء واقع حقيقي في حياة كل إنسان ولذلك تبُذل جهود متواصلة لتطوير تقنيات تساعد على تقليل الخطأ (الأمان الايجابي) أو على الأقل تقليل الآثار السلبية الناجمة عن الخطأ (الأمان السلبي).

- ولكي تصبح الأخطاء فرصة حقيقية للتحسين يجب أن تعتمد دراسة الأخطاء على منهج علمي يقوم على التحليل من خلال الملاحظة الدقيقة والمناقشة العلمية لاستنتاج الحقائق وليس على الآراء الشخصية والافتراضات ويجب توظيف كل ما هو ضروري من أدوات التحليل العلمي (أدوات الجودة السبعة على سبيل المثال).

- ونجاح تطبيق هذا المنهج يؤدى إلى اعتزاز الأفراد بالمؤسسة التى يعملون بها بل وتصبح المكان الذي يرغبون في الاستمرار فيه.

- كما يحقق هذا المنهج فوائد جمة عند تطبيقه بين كافة الأطراف أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

ومن البرامج الشهيرة في هذا المضمار

- برامج تغيير السلوك .

- هي برامج تهدف إلى تعليم الرؤساء (مديرين ومشرفين) المهارات التي تقود إلى زيادة إنتاجية مرؤوسيهم وذلك بتهيئة مناخ عمل مناسب يعمل على زيادة ثقة المرؤوس في مقدرته على الأداء.

- العناصر التي تقوم عليها هذه البرامج :
  - زيادة وتعزيز اعتداد المرؤوسين بأنفسهم.
  - التركيز على سلوك العامل وليس على شخصيته.
  - الاستماع باهتمام إلى المشاعر والمحتوى.
  - استخدام تقنيات تشجيعية لصياغة وتشكيل السلوك.
  - متابعة اللقاءات مع العاملين وتحديد مواعيد للمتابعة.

❖ زيادة وتحسين الاعتداد بالنفس :

- يشعر كثير من العاملين بكفاءتهم وصلاحيتهم لتنفيذ أعمالهم ويستطيع الرؤساء تشجيع هذا الشعور لدى مرؤوسيهم بل واستثارة دوافعهم وزيادتها وتحفيزهم لأداء أعمالهم.

- وتوجد وسائل كثيرة وبسيطة لتقدير المرؤوسين مثل (التبسم – إلقاء السلام – تبادل عبارات قصيرة – السؤال عن حياتهم وأحوالهم – اخذ أفكارهم بجدية – دعوة البعض لشرب الشاي والقهوة – دعوة البعض لإدارة كل أو جزء من اللقاءات الدورية).

- يرى بعض المديرين أن إسناد بعض الأعمال ذات الطبيعة الصعبة لمرؤوسيهم يساعد على زيادة اعتدادهم بأنفسهم بينما يحمل البعض الأخر على عاتقه مسئولية تنفيذ هذه المهام ويرفض إسنادها إلى مرؤوسيه مما يؤدى إلى شعورهم بالإحباط.

- و من أمثلة العبارات والتعليقات التي يستخدمها المشرفون والمديرون والتي تؤثر سلباً على الاعتداد والثقة بالنفس لدى المرؤوسين :
  - عندما يصبح لديك خبرة مثلي ستفهم.
  - لقد تسلمت تقريرك متأخرا خمسة أيام.

- و من أمثلة العبارات والتعليقات التي يستخدمها المشرفون والمديرون والتي تؤثر إيجابا على الاعتداد والثقة بالنفس لدى المرؤوسين :
  - ما هي آراؤك في كيفية منع حدوث هذا مرة أخرى.

❖ التركيز على سلوك العامل وليس على شخصيته.

- □ يظن بعض المشرفين و المديرين أن مراجعة مرؤوسيهم في بعض سلوكياتهم الغير مطلوبة يمكن أن يؤثر سلباً في ثقتهم بأنفسهم ... بينما في الواقع إن ذلك يمكن أن يدفع المرؤوسين للشك في اهتمام قيادتهم بهم.

- ولذلك يعتبر واحداً من اكبر التحديات التي تواجه هؤلاء المديرين هو القدرة على التأثير وتغيير سلوك مرؤوسيهم ويعتبر المدير الناجح هو الذي ينجح في تحقيق هذا الهدف دون أن تتدهور علاقته بمرؤوسيه.

- إن الصفات الشخصية والطبيعية لشخص ما لا تعبر عن أداؤه في العمل ولا عن فعالية هذا الأداء بينما يمكن لبعض السلوكيات مثل (الضحك – المشي – الكلام) أن تعبر عن الأداء.

- إن تركيز المدير على الصفات والطبيعة و الاتجاهات الشخصية للمرؤوسين ربما يؤدى إلى الإضرار بثقة المرؤوس بنفسه بل والى موقف عدائي ويصبح غير منتج بينما يمكن تلافى ذلك بالتركيز فقط على مشكلة العمل أو السلوك أو الحقائق وذلك باختيار التعبيرات المناسبة في المواقف المختلفة بالعمل.

- ومن أمثلة التعبيرات التي تشير إلى الصفات الشخصية :
  - انك تبدو غير متعاون هذه الأيام.
  - لماذا لا أستطيع الاعتماد عليك.
  - هل تعرف مشكلتك ، انك غير طموح بدرجة كافية.

❖ الإنصات باهتمام إلى المشاعر والمحتوى :

- يعتبر الإنصات الايجابي احد العناصر التي تشجع العامل على التفكير لنفسه وتشخيص مشاكله والبحث عن حلول لها ومن ثم يصبح متحملاً للمسئولية ومعتمداً على نفسه.

- وتظهر فكرة الاستماع الايجابي بوضوح عند متابعة المناقشة بين المديرين والمشرفين ومرؤوسيهم ، فالعامل يعبر من خلال كلامه عن نظرته للموضوع وشعوره الشخصي الناتج عن هذه النظرة للموضوع.

- ويصبح من الضروري على المدير أن يخبر العامل بكلمات واضحة عن تفهمه لوجهة نظر العامل وشعوره ، وهذا يؤدى إلى إحساس المرؤوس بتفهم مديره للقضية كاملة.
  - فعند شكوى العامل للمدير من عدم ترقيه إلى وظيفة أعلى على مدار عدة سنوات رغم طموحه عند تعيينه بالتدرج الوظيفي ، يتحتم على المدير إخباره بتفهمه لشعور العامل بالإحباط لعدم الترقي.
  - كذلك عند إظهار العامل لسعادته بتقدير الإدارة لجهوده أو لكفاءة القسم الذي يعمل به فان المدير أيضا يخبره بإحساسه بسعادة العامل لهذا التقدير.

❖ استخدام وسائل الدعم والتشجيع لتشكيل السلوك :

- عند ملاحظة سلوك ما لأحد العاملين فان المدير غالباً يتجه للعامل ويخبره بما يجب عليه تلافيه أو يدله على السلوك الأمثل مستقبلاً بدون أي تعرف على الظروف المحيطة ، وهذا غالباً يسبب انفعال المرؤوس أو تغيظه.

- بينما احد مميزات برنامج تغيير السلوك هو استخدام وسائل دعم وتشجيع لتنمية السلوكيات المطلوبة وخفض السلوكيات الغير مستحبة ومثال ذلك :
  - دعم وتعزيز ايجابي و مثال ذلك أن تجد احد العاملين يجتهد لتنظيم موقع عمله وذلك لان مديره ابلغه بمدى أهمية ذلك ومدى تقديره له.
  - دعم وتعزيز سلبي و مثال ذلك أن يتسبب اجتهاد العامل في توقف شكوى المشرف منه.
  - عدم الاستجابة و مثال ذلك توقف العامل عن إرسال أي مذكرة أو بيان إلى المشرف (المدير) لعدم إلتفات المدير لذلك.
  - المعاقبــة و مثال ذلك تأنيب العامل لحضوره متأخراً.

- وعلى الرغم من التأثير الفعال لكل الوسائل المذكورة فأن التعزيز الايجابي يعتبر أفضلها.

- ومن النتائج السلبية للعقوبة :
  - تؤدى لتراجع مؤقت عن السلوك غير المستحب إلا انه مع تراجع العقوبة يمكن عودة السلوك المرفوض مما يستلزم ضرورة استمرار تواجد المشرف أو المدير.
  - تزايد السلوك العاطفي فغالباً تجد أن السلوك الذي يتوقف بسبب العقوبة يظهر بدلاً منه انفعالات عاطفية مثل (الغضب – الإحباط – الخوف – العدوانية) وهذه الانفعالات يكون لها أسوء الأثر على الأداء.
  - على المدى البعيد فان الاستخدام المستمر لهذا الأسلوب يؤدى إلى عدم إمكانية استخدام أسلوب التعزيز الايجابي مع هذا العامل.

□ مثال لتوضيح احد أساليب تعزيز السلوك وأثره :

المدير : رءوف .. لقد أديت عملاً رائعاً وأنا اقدر لك ذلك ، 64 صندوقاً بدون أي وحدة معيبة ، لو أصبحت كل الخطوط في مثل هذا الأداء فسوف يتزايد إنتاجنا بالتأكيد .

العامل : شكراً لكم تقديركم لعملي ..

النتائج :

(أ) أي أساليب التعزيز استخدمها المدير ؟

الإيجابي .

(ب) ما هو الشعور الذي أوجده المدير لدى العامل ؟

شعور طيب سيجعله واثق من نفسه ، كفء ومتزايد الهمة .

(ج) ما هو المتوقع من العامل في الأيام القادمة ؟

أكثر إنتاجية ، أكثر همة وأكثر سعادة .

(د) هل من المرجح أن يثنى المدير على العامل في مستقبل الأيام ؟

نعـــم .

(ه) لماذا ؟

لان العامل يستخدم أيضا التعزيز الايجابي .

❖ تحديد مواعيد لمتابعة الاتصالات واللقاءات :

- إن تحديد زمان ومكان محدد لمراجعة القضايا التي يتم مناقشتها يقدم للمديرين والمشرفين النموذج التطبيقي لتفاعلهم مع مرؤوسيهم ويخلق الفرصة لإعادة التقييم والتعزيز مع المرؤوسين ويقدم المزيد من فرص الاتصال .

❖ نتائج برامج تغيير السلوك.

- إن برامج تغيير السلوك توجه المديرين لكيفية تغيير سلوكيات مرؤوسيهم.
  - رغم أن السلوك يبنى على الشخصية الإنسانية إلا أن البرنامج لا يسعى لتغيير الشخصية.
  - ولكن بدون الجهد المستمر لتغيير السلوك فإن هذه العملية لا يكتب لها النجاح.
  - كما أن تغيير السلوك يهدف إلى تغيير طريقة التفكير وليس العكس ، فبدون تغيير السلوك لا يمكن تغيير طريقة التفكير.
  - وعلى ذلك عند تغيير سلوك ما وصاحب ذلك تفاعل ايجابي ونتائج ايجابية فان طريقة التفكير التي كانت تقود سلوك الفرد في السابق تختفي تلقائيا وأيضا تختفي معها مقاومة الأفراد لهذا التغيير في السلوك.

تطبيقات على برنامج تغيير السلوك

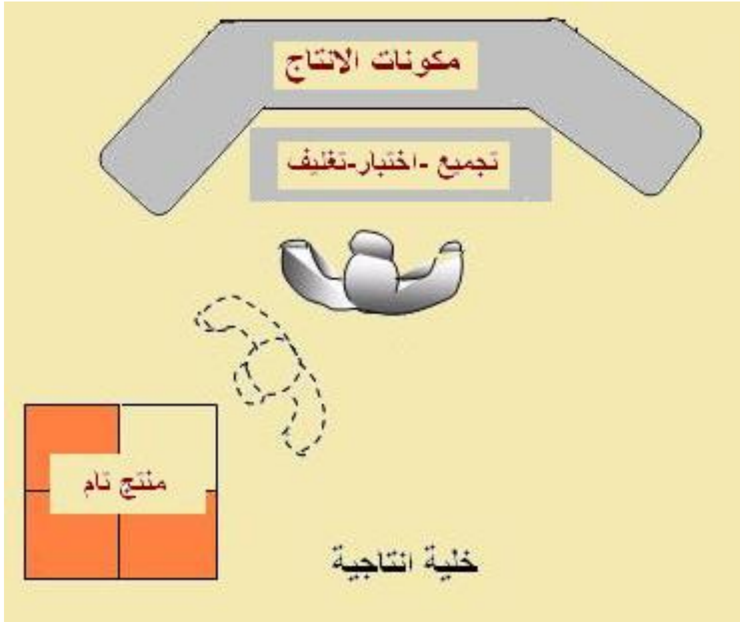
❖ ثلاث وردات.

---

* يعتبر مفتاح النجاح في تحقيق أهداف أي مؤسسة هو مدى ما تحققه من قدرة تنافسية تجذب العملاء وتحقق متطلباتهم .
* وتقوم المؤسسات ببناء قدرة تنافسية من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة .
* ومبدأ التخصص هو احد مبادئ القدرة التنافسية التي يمكن توظيفها في مجال الانتفاع بجهود العاملين وله طريقان :
  - تركيز مجال الأعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق ، مثل التخصص في صناعة واحدة أو صنف واحد.
  - تقسيم العمل إلى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء وفقا للقدرات الفنية للعاملين.
* وعندما تنتج الشركة كميات محدودة لمنتجات متباينة وفقا لطلبات العملاء يمكنها تخصيص فرد أو مجموعة أفراد لعمليات إنتاجية محددة .

❖ في أثناء زيارة لموقع العمل بمصمع لاب توب تلاحظ وجود خلية إنتاجية يعمل بها فرد واحد يقوم بإنتاج كمية محددة يوميا من الحاسب الشخصي المحمول وذلك بتجميع كافة مكوناته ثم اختباره ثم تغليفه.

❖ ونظرا لان اختبارات العينات قد أفادت جودة تامة للمنتج لمدة ثلاث أشهر فقد وُضعت فوق الخلية ثلاث وردات تقديرا لكفاءة هذا العامل وكوسيلة من وسائل الدعم والتشجيع للاستمرار ، وهو يعبر أيضا عن مدى انتفاع المؤسسات بالعمالة الماهرة وحسن توظيفها للأعمال الخاصة.



❖ سائقو السيارات

-- قامت إحدى الشركات اليابانية والتي تملك أسطول سيارات أجرة بإلزام سائقيها بتقديم تحية للعملاء (الركاب) وذلك بقيام السائقين بتعريف العملاء بأسمائهم واسم الشركة التي يعملون بها .

- وقام احد الباحثين بسؤال العديد من السائقين عن شعوره عند تقديم هذه التحية للعميل كل مرة وكانت الإجابات تشير إلى عدم سعادة السائقين بذلك ولكن خوفهم من أن يكون هذا العميل هو احد طاقم الإدارة بالشركة جاء فقط ليختبر مدى التزامهم بتعليمات الإدارة وبالتالي يتعرضوا للعقوبة الشديدة

- وبعد سنوات بدأت شركات أخرى لتشغيل سيارات الأجرة في تبنى هذا النظام لتحية العملاء .

- وقام الباحث مرة أخرى بسؤال السائقين في الشركة الأولى عن شعورهم بأداء هذا العمل ولاحظ الباحث أن الإجابة تغيرت تماماً ، فقد أجاب السائقون أنهم يؤدون هذه التحية ألان بارتياح ويتلقون ردود لطيفة ، بل إن بعض العملاء وخاصة القادمين من خارج المدينة يقدمون للسائقين أيضا أسمائهم .

- صحيح أن السائقين الجدد يعانون في البداية من أداء هذه التحية ولكن بعد فترة قصيرة يكتشفون أن هذا الأسلوب هو الأفضل في هذا المجال من الأعمال .

- عندما تم تقديم هذا النموذج لتغيير سلوك السائقين كان هذا هو الاهتمام الأساسي لإدارة الشركة .

- ولو أن هذه الشركة سلكت طريق تعليم السائقين سبل تغيير طريقة التفكير بدلاً من إلزامهم بتغيير السلوك أولا لكانت هناك مجازفة ربما أدت إلى فشل هذه الفكرة تماماً .

- وعلى ذلك عند تغيير سلوك ما وصاحب ذلك تفاعل ايجابي ونتائج ايجابية فان طريقة التفكير التي كانت تقود سلوك الفرد في السابق تختفي تلقائيا وأيضا تختفي معها مقاومة الأفراد لهذا التغيير في السلوك .

- وقد أصبحت هذه الفكرة تتبناها كل مراكز خدمة العملاء في كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لزيادة ثقة العملاء واطمئنانهم .

- ملفات مرتبطة يفضل قراءتها :

- ادوات الجودة الاحصائية
- تحسين موقع العمل .
- التحسين المستمر

هذه الملفات وغيرها من الموضوعات يمكن متابعتها على هذا الرابط :

ادارة الانتاج الصناعي